

# QUEL MONDE ASSOCIATIF EN PÉRIODE DE COVID-19 ? UN PANORAMA DES SITUATIONS ET DES ENJEUX ISSUS DU CONFINEMENT

par Édith Archambault\*

Les associations présentes sur l'ensemble du territoire français constituent des réseaux d'interconnaissance et d'entraide essentiels en période de crise. Cependant, le confinement a posé à toutes ces organisations – dont les locaux, quand elles en ont, sont le plus souvent exigus – un problème massif et inédit pour mener à bien leurs missions. Outre les difficultés qu'elles affrontent au quotidien depuis plusieurs années – diminution et changement de forme des financements publics, perte des emplois aidés, modification par la loi NOTRe des relations avec les pouvoirs publics, renouvellement de la gouvernance... – des défis supplémentaires sont apparus dès les premiers jours du confinement, au niveau tant national que régional, pour les grandes structures comme pour les plus petites. Sans doute les réflexions qui suivent sont-elles à nuancer en fonction de l'impact régional de la pandémie de Covid-19, mais il nous a semblé important de dresser sans attendre<sup>1</sup> un panorama de la situation des associations dès les premiers jours du confinement, car les questions soulevées préfigurent certaines évolutions à venir dans les prochains mois et années. Le constat présenté ici reste donc partiel, biaisé et daté, et des approches ultérieures reposant sur une méthodologie plus scientifique suivront sans nul doute. Il pose néanmoins des jalons et témoigne du vécu des associations sous confinement.

Ce panorama a été réalisé dans le cadre d'une étude sur les associations et fondations françaises pour le compte de EU-Russia Civil Society Forum<sup>2</sup>, regroupement d'associations européennes qui publie chaque année un rapport sur plusieurs pays de l'Union européenne – plus un chapitre sur les organisations non lucratives émergentes en Russie. Outre les données de cadrage juridiques, politiques et statistiques, la méthodologie *bottom-up* de ce rapport repose sur une quinzaine d'entretiens auprès d'organisations plus ou moins récentes, aux formes juridiques variées et de taille ou de secteur d'activité différents. Ils doivent faire apparaître les problèmes rencontrés par les associations et fondations au cours des trois dernières années et les solutions éventuellement novatrices qui ont pu être mises en

(1) L'enquête et la rédaction de l'article ont été terminées au 1er mai.

(2) Merci à EU-Russia Civil Society Forum pour avoir permis la pré-publication de ces données

\* Professeure émérite à l'université Paris-1 Panthéon-Sorbonne et vice-présidente de l'Addes.

---

(3) Je tiens ici à remercier celles et ceux qui ont répondu avec objectivité et précision à mes interrogations : Anne-Christine, Anne, Béatrice, Caroline, Nathalie, Charles, Frédéric, Henry, Hugues, Patrick, Paul, Pierre et Rémi. Les erreurs ou préjugés restent miens, évidemment.

œuvre pour y répondre. Pendant le confinement, une quinzaine d'acteurs d'associations et de fondations (fondateurs, responsables ou animateurs) ont été contactés par téléphone. Cet échantillon n'est évidemment pas représentatif du monde associatif, mais les entretiens ont, dans l'ensemble, été très intéressants<sup>3</sup>.

Nous verrons dans un premier temps que les associations ont vécu de manière très différente le confinement selon leurs missions respectives et la présence ou non de personnel salarié. Puis nous nous attacherons aux conséquences de cette situation pour les salariés et les bénévoles qui animent ces structures, mais aussi pour les associations elles-mêmes, tenues de réinventer les outils de leur gouvernance et de renouveler, notamment, le profil de leurs bénévoles.

## **Confinement : une diversité de situations en fonction des missions et de la taille des associations**

### **Les associations du secteur éducatif, sportif, culturel et humanitaire**

Les associations gérant des établissements d'enseignement scolaire ou universitaire, comme celles qui proposent des activités liées au rythme scolaire – clubs de sport et de loisirs, centres aérés et colonies de vacances – ou préscolaire, comme les crèches et jardins d'enfants, ont été contraintes de cesser de fonctionner dès le 13 mars, en même temps que toutes les écoles publiques et privées.

À partir du 17 mars 2020, date officielle du confinement en France, la plupart des autres associations employeuses ont été fermées, comme d'ailleurs les petits commerces « non essentiels » et bon nombre d'autres entreprises. Le site Internet de ces associations, s'il existe, signale la plupart du temps l'interruption *sine die* des activités programmées et indique parfois que quelques programmes sont prolongés en ligne. Cette cessation d'activité concerne aussi bien les associations sportives, culturelles ou récréatives – les plus nombreuses – que les associations de formation professionnelle et les chantiers d'insertion et autres structures d'accompagnement des personnes éloignées du marché du travail. La plupart des organisations tournées vers la santé et l'action sociale sans hébergement ont également dû fermer puisque leurs salariés comme leurs bénévoles devaient rester chez eux.

L'accueil de jour des personnes en situation de handicap, en détresse sociale ou psychologique, des sans-abri ou des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, des femmes et des enfants victimes de violence familiale – essentiel – a ainsi disparu du jour au lendemain. Autre activité à prédominance associative, l'aide à domicile des personnes âgées ou handicapées n'a été maintenue que pour les soins et l'aide ménagère aux personnes très dépendantes, un certificat médical devant justifier les allées et venues de l'aidant-e en cas de contrôle.

Que s'est-il passé pour les associations locales qui n'existent et ne fonctionnent que grâce au bénévolat, au nombre vraisemblable de plus d'1,3 million<sup>4</sup> ? On ne le sait guère, car elles font très peu parler d'elles, sauf dans les bulletins municipaux de leur ville ou village. Ces associations sans salariés, reliées ou non à des fédérations, irriguent tout le territoire français et constituent de ce fait des réseaux d'interconnaissance et de confiance mutuelle. Aussi est-il vraisemblable qu'elles soient partiellement à l'origine de solidarités de voisinage en période de confinement.

### Les associations du secteur médico-social

Contrairement aux associations sociales sans hébergement, les établissements sociaux et médico-sociaux et les hôpitaux sans but lucratif, qu'ils soient associatifs, mutualistes ou gérés par des fondations, fonctionnent 24 heures sur 24 et 365 jours par an. Ils ont continué à prendre soin de leurs résidents, en respectant autant que possible les consignes de distanciation physique. Ce sont en effet des quasi-services publics, et leurs conditions d'agrément et de financement contractuel par l'État, le département et la Sécurité sociale supposent la continuité du service rendu à leurs bénéficiaires. Or le personnel de ces établissements résidentiels a été très mal protégé de la contagion interne ou externe, car les masques, blouses, charlottes, tests de dépistage et gel hydroalcoolique ont été prioritairement alloués à l'hôpital public, en première ligne face à la pandémie. La contamination entre personnel et résidents s'est alors répandue dramatiquement dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) du Grand Est et de l'Île-de-France, qui ont déploré un nombre considérable de morts<sup>5</sup>. Accueillant une population plus jeune, les établissements résidentiels pour enfants et adultes atteints de handicap physique ou psychique, les centres d'hébergement et de réinsertion sociale et autres établissements sociaux et médico-sociaux associatifs ont connu une mortalité nettement moindre que les Ehpad, en dépit d'une protection insuffisante au début de l'épidémie. Les rares résidents infectés ont pu être rapidement isolés et soignés avec ou sans transfert à l'hôpital. C'est également l'isolement qui a prévalu dans les divers établissements pour personnes âgées des régions moins touchées par l'épidémie. Les centres de soin pour personnes toxicomanes, alcooliques ou victimes d'autres addictions ont dû eux aussi fermer s'ils ne fonctionnaient qu'en journée, tandis que les établissements avec hébergement (souvent avec peu de personnes accueillies), ont poursuivi leur action (la Croix-Rouge, par exemple).

### Des conséquences très variables pour les personnels salariés

Les salariés des associations fermées ont rapidement été mis en chômage partiel, avec rémunération prise en charge par l'État. Le chômage partiel concerne les personnes qui ne peuvent pas

(4) Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau, 2019, *Le Paysage associatif français*, Paris, Dalloz, Juris Édition.

(5) La situation est sans doute moins dramatique dans les autres régions (un seul décès pour trois Ehpad associatifs à Orléans). Cependant, au niveau national, entre un tiers et la moitié des malades ayant succombé au coronavirus venaient des Ehpad, qu'ils aient été soignés sur place ou hospitalisés.

travailler à distance, comme les animateurs des clubs sportifs ou de loisirs et les travailleurs du *care* des très nombreuses associations sanitaires et sociales sans hébergement, ou encore les salariés des chantiers d'insertion : l'exemple de l'association Approche est à cet égard emblématique (voir encadré).

### Une association dynamique freinée dans son élan

Créée en 1992 à Saint-Maur (94) par quelques bénévoles pour récupérer et recycler des déchets textiles, l'association Approche a connu une expansion continue. Elle est devenue un chantier d'insertion et de formation pour des personnes en grande difficulté, sans sélection à l'entrée. Les sorties du chantier d'insertion sont à 60 % positives et débouchent pour un quart sur des emplois durables. L'association collecte chaque année 365 tonnes de marchandises, majoritairement textiles, qui sont vendues après tri et réparation directement au public ou à divers partenaires, la part inutilisable étant envoyée en déchetterie. Approche emploie six salariés permanents et 43 personnes en parcours d'insertion (15 ETP), auxquels s'ajoutent 78 bénévoles (8 ETP), majoritairement des femmes, qui trient, réparent et tiennent les brocantes. Le budget total de l'association est de 920 000 euros ; ses ressources viennent pour moitié de fonds publics contractuels au titre du chantier d'insertion, 40 % émanent des ventes et le reste des cotisations (360 adhérents) et des dons. Dans le cadre du réseau francilien de réemploi, Approche a créé une succursale à Orly, une ressourcerie inaugurée le 9 mars 2020 et fermée quelques jours plus tard... Au moment de notre entretien, la présidente remplissait les déclarations de chômage partiel pour l'ensemble du personnel de l'association...

Dans les associations culturelles, les salariés qui avaient travaillé suffisamment d'heures ont pu bénéficier du statut d'intermittent du spectacle : c'est le cas des artistes et autres personnels des associations organisant des événements qui ont dû être annulés, comme les festivals d'été. Or, c'est dans les petites associations culturelles que l'emploi est le plus fractionné et les artistes les plus précaires, car ils n'ont souvent pas travaillé assez longtemps, justement, pour accéder au statut d'intermittent ou bénéficier du chômage partiel.

## Des problématiques émergentes pour les associations restées en activité durant le confinement

### L'essor du télétravail et de la gouvernance numérique

La situation des associations ayant poursuivi leur activité entièrement ou partiellement est complexe et varie selon les secteurs d'activité. Les personnels enseignants des établissements scolaires et universitaires associatifs ont continué à donner leurs cours en télétravaillant et, après une période de rodage, avec succès. Du fait de l'origine sociale plus aisée de son public, l'enseignement privé a sans doute perdu une moindre proportion de ses élèves ou étudiants

– ceux qui sont dépourvus d'équipement numérique adéquat – que les écoles, collèges, lycées et universités publics, ce qui n'est pas sans incidence sur les inégalités scolaires. Certaines associations ou fondations ont facilité le passage à l'enseignement à distance en proposant très rapidement aux professeurs des documents et des exercices adaptés. Ainsi, l'association Synlab, qui accompagne les professeurs des zones d'éducation prioritaire, a mis en place une continuité pédagogique adaptée aux enfants pour leur éviter de décrocher : 80 000 professeurs se sont connectés. La fondation La Main à la pâte, qui prône la formation scientifique par l'expérience dès le plus jeune âge, a proposé aux professeurs des écoles et des collèges une série d'expériences simples à réaliser à la maison et à expliquer scientifique, avec 40 000 connexions par jour.

Les cadres de beaucoup d'associations – et assurément ceux des fédérations et des grandes associations caritatives – ont également pratiqué le télétravail. Nombre de sites associatifs sont tenus à jour ; ils indiquent les actions en période de Covid-19 et multiplient les appels aux dons. Les assemblées générales, nombreuses au printemps, se sont souvent tenues par téléconférence et vote électronique ou par correspondance. De même, de nombreuses fondations distributrices ont pu tenir à distance leur conseil d'administration, ce qui leur a permis de verser rapidement les subventions votées aux associations bénéficiaires, y compris celles situées dans le tiers-monde. Tenir à distance ces instances statutaires cependant permet certes de poursuivre l'activité courante, mais pas de prendre des décisions stratégiques. Le télétravail a été spécialement important pour le Mouvement associatif, qui a lancé une enquête auprès de ses membres pour connaître leurs réactions face au confinement. Des fondations abritantes, la Fondation de France en première ligne, ont pu regrouper des fondations abritées pour entreprendre des actions communes à l'intention des plus vulnérables. Les fédérations associatives nationales ont réuni et classé les informations intéressantes de leurs adhérents (voir encadré).

---

(6) L'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (Uniopss), créée en 1947, regroupe 25 000 organisations à but non lucratif, à travers des unions régionales (Uriopss) et une centaine de fédérations spécialisées et d'associations nationales.

### Les ressources de l'Uniopss

Le site de l'Uniopss<sup>6</sup> met à jour quotidiennement les recommandations émanant du ministère des Solidarités et de la Santé et des autres ministères concernés à destination des établissements et des services accueillant des personnes âgées, handicapées ou en grande précarité. Il propose aux associations adhérentes des listes de liens spécialisés pour affronter les diverses facettes de la crise du Covid-19 : adapter les consignes de sécurité et de distanciation sociale à leur établissement et à leurs bénéficiaires, faciliter leur gestion du personnel, indiquer les divers types d'aide publique auxquels les associations sanitaires et sociales ont droit en fonction de leur secteur d'activité. En outre, des informations régionales sont destinées aux Uriopss, et les associations adhérentes peuvent poser leurs questions et recevoir des réponses personnalisées.

Les associations de défense des droits, des intérêts et des causes de leurs adhérents ainsi que les divers think tanks associatifs pratiquaient depuis longtemps le télétravail et n'ont eu qu'à l'intensifier. Le fonctionnement normal de leurs sites en période de confinement prouve leur agilité numérique. C'est aussi le cas des fondations distributrices et des associations caritatives, qui ont intensifié et ciblé leurs appels aux dons. Plus généralement, la plupart des cadres associatifs pratiquent le télétravail avec une intensité égale ou supérieure à celle des cadres des entreprises lucratives de même taille.

### **Une évolution du profil des bénévoles**

Les bénévoles<sup>7</sup>, et évidemment les plus âgés d'entre eux, parmi lesquels se recrutent les présidents d'association, ont souvent été confinés avant même le 17 mars. Puis, quand les associations qui s'adressent aux publics les plus vulnérables ont rapidement redémarré, elles ont fait appel aux plus jeunes pour leurs activités d'urgence<sup>8</sup>, dont la plus généralisée et la plus médiatisée a été la distribution de paniers-repas en remplacement des repas chauds qu'offraient auparavant les Restos du cœur, l'Armée du Salut, le Secours populaire, mais aussi les restaurants sociaux publics. Les personnes à la rue – sans-abri, migrants avec ou sans papiers (souvent passés par l'Italie), réfugiés demandeurs d'asile en attente de réponse – ont été assez vite hébergées dans des centres adaptés associatifs (Aurore, Armée du Salut, Secours populaire, Secours catholique) ou des hôtels désertés par leur clientèle habituelle. Alors que cet hébergement rapide semblait impossible auparavant, il fallait en effet éviter aux sans-abri de déambuler dans les villes au risque de disséminer le coronavirus ou d'être eux-mêmes contaminés.

La plupart de ces personnes se trouvaient sans ressources : elles bénéficiaient rarement d'un minimum social et très peu touchent le RSA ; les petits boulots sporadiques, souvent payés au noir, qui leur permettaient auparavant de subsister avaient disparu avec la fermeture des marchés en plein air, des hôtels, cafés, restaurants et des chantiers de construction ou de réparation. Enfin, la mendicité, dernier recours, n'est plus possible quand il n'y a personne dans les rues. À ces très pauvres, « clients » habituels des associations caritatives, qui leur assurent gratuitement repas, bagagerie, douches et entretien du linge<sup>9</sup>, sont venues s'ajouter – dans les quartiers les plus défavorisés mais pas seulement – de nombreuses personnes passées en quelques semaines de la précarité à la pauvreté : femmes seules avec enfants à la maison, intérimaires ne pouvant plus travailler et sans droit au chômage, étudiants français ou étrangers en cité universitaire désormais sans repas. Les files d'attente devant les épiceries solidaires et les distributions de paniers-repas ou de produits frais invendus évoquent évidemment les images de la crise des années 1930.

D'autres associations ou fondations (Petits Frères des pauvres et Société de Saint-Vincent-de-Paul, par exemple) ont appelé de jeunes

(7) Lionel Prouteau, 2018, *Bénévolat et bénévoles en France en 2017. Etat des lieux et tendances*, Rapport de recherche CRA/CSA. Synthèse en ligne sur le site de l'AddeS : <https://frama.link/NkdW7u7A>

(8) L'attestation de déplacement dérogatoire devant être présentée lors des contrôles policiers prévoyait deux cases à cocher par les bénévoles : « déplacements pour assistance à personnes vulnérables » ou « participation à des missions d'intérêt général sur demande de l'autorité administrative ».

(9) Tous ces services sont restés ouverts, avec respect des gestes barrière et horaires réduits le plus souvent.

bénévoles pour leur demander de faire les courses des personnes âgées isolées auxquelles de plus âgés rendaient auparavant visite. Elles ont maintenu un contact téléphonique avec les personnes à qui elles avaient l'habitude de rendre visite pour lutter contre leur isolement, connaître leurs besoins et promouvoir l'entraide de voisinage. Les Petits Frères des pauvres disposaient en effet d'un plan d'urgence qui avait bénéficié de leur expérience pendant la canicule de 2003 et l'épisode de grippe H1N1, ce qui montre, s'il en était besoin, que la planification facilite la réactivité...

Une solidarité de proximité s'est progressivement organisée, spontanément ou facilitée par les liens associatifs préalables. Plus généralement, un important mouvement de solidarité et d'engagement s'est développé avec le confinement ; il a largement débordé la réserve sanitaire et les associations, même si un certain nombre d'entre elles ont pu servir d'intermédiaires. Des étudiants en médecine ou en travail social de toute la France se sont portés volontaires auprès des hôpitaux des régions les plus affectées par la pandémie. Des jeunes ou des familles qui s'étaient confinés à la campagne ou dans des régions moins touchées par le virus ont proposé leur logement en ville aux personnels des hôpitaux afin de réduire leurs temps de transport. Des restaurateurs ont puisé dans leurs stocks et leurs congélateurs pour les nourrir agréablement, occupant par là même une partie de leur personnel. Des étudiants ou des chômeurs ont remplacé les travailleurs saisonniers étrangers dans les exploitations maraîchères ou fruitières. D'autres étudiants ou lycéens ont proposé du soutien scolaire aux élèves désarçonnés par l'enseignement à distance et sans aide familiale. Des bénévoles sportifs ont proposé des tutoriels de gymnastique à domicile ou se sont reconvertis dans l'action sociale pendant la période de fermeture des clubs. Enfin, toutes les femmes qui savent encore coudre ont fabriqué des masques pour leurs proches et leurs voisins.

Que restera-t-il de cet engagement bénévole après le retour à une vie plus normale ? Les tâches de substitution au travail empêché tomberont d'elles-mêmes, mais l'expérience des nouveaux bénévoles, si humble soit-elle, laissera sans doute des traces : c'est ce que montre clairement le suivi des jeunes passés par le service civique en association, dont bon nombre restent bénévoles<sup>10</sup>. Plus généralement, la progression du bénévolat observée depuis la crise financière de 2008, notamment en direction des associations sanitaires et sociales, ne peut qu'en sortir renforcée<sup>11</sup> : ce sera une ressource importante pour les associations ultérieurement.

### **Un appel accru à la générosité et aux dons**

Toutes les associations caritatives et les fondations ont renforcé leurs appels aux dons, en ligne de préférence, ou par voie postale. Les fondations abritantes (Fondation de France, Caritas...) qui avaient fédéré leurs fondations abritées ayant le même objet ont lancé un appel en commun. Avec quel résultat ? Impossible de le

(10) <https://www.service-civique.gouv.fr/uploads/content/files/10f443a58917864712945b27c4e3a5a9aa4d7568.pdf>

(11) Lionel Prouteau, 2018, *Le Bénévolat en France en 2017. État des lieux et tendances*, Fonda.

dire à ce stade, sinon que la Fondation de France et les organisations caritatives agréées par le Don en confiance connaissent une réponse massive à leurs appels, comme au moment du tsunami en Thaïlande ou du tremblement de terre en Haïti. Cependant, la concurrence, qui était déjà rude auparavant, s'est renforcée en raison de l'appel aux dons par les hôpitaux eux-mêmes : la collecte au profit de la fondation Hôpitaux de Paris-Hôpitaux de France lancée par Martin Hirsch, ancien dirigeant d'Emmaüs Solidarité, bénéficie de l'expertise et de la notoriété de son président.

Le modèle économique des associations qui vivaient principalement d'une activité marchande a été bouleversé par le confinement. Les Compagnons d'Emmaüs eux-mêmes ont lancé une souscription, alors qu'ils se faisaient un point d'honneur de vivre de leur activité de chiffonniers : la récupération d'objets au rebut ainsi que la réparation et la vente au grand public sont en effet impossibles en période de confinement. La solidarité financière à laquelle font appel ces multiples souscriptions sera-t-elle durable ? Les ménages incertains sur le niveau de leurs revenus, voire la pérennité de leur emploi en sortie de crise sanitaire, préféreront-ils l'épargne de précaution ? Les dons en nature des entreprises ont été réels, ce qui correspondait au besoin d'écouler leurs stocks et de ne pas gaspiller les denrées périssables, avec un relais efficace d'associations spécialisées et de plateformes *ad hoc*. Cependant, on n'a pas observé la surenchère de dons des grandes entreprises et des Français les plus fortunés qui s'était exprimée après l'incendie de Notre-Dame en 2019, mais une concurrence plus feutrée entre deux grands groupes du luxe en France, qui ont rapidement réorienté leurs usines vers la fabrication de gel hydroalcoolique et la fabrication de masques en tissu ou l'achat comptant en Chine de masques destinés aux hôpitaux.

## **Quel monde associatif après la pandémie ?**

Qu'elle disparaisse plus ou moins rapidement après la fin du confinement ou qu'elle resurgisse périodiquement, la crise du Covid-19 marquera sans nul doute toutes les générations qui l'auront vécue, et la plus jeune, de ce fait, modifiera peut-être son projet de vie. En rendant visible la mort qu'on s'efforçait de cacher auparavant dans les pays développés, en aggravant les inégalités sociales visibles, en France et partout dans le monde, en bouleversant la hiérarchie des « activités essentielles » sans correspondance avec la hiérarchie des salaires, cette crise change le système de valeurs dominant. Changement limité dans le temps ou durable ? Telle est la question ; on peut donc faire un peu de prospective et envisager deux scénarios sur l'avenir des associations et des fondations.

Le scénario gris suppose un changement de valeurs éphémère. Après la fin du confinement, on revient au *business as usual*, avec une situation économique et sociale très dégradée : décroissance du PIB d'au moins 10 % en 2020<sup>12</sup>, une situation jamais vue depuis 1945 ;

(12) <http://variances.eu/?p=5015>



montée rapide du chômage et des faillites d'entreprises, provoquant des tensions sociales et politiques ; enfin, sacrifice de la génération entrant sur le marché du travail. Les associations retrouveront alors l'effet de ciseau qu'elles ont connu au cours des crises précédentes : elles devront répondre aux besoins de populations vulnérables plus nombreuses et plus précaires avec des financements publics et privés raréfiés. Les associations de bénévoles qui irriguent tout le territoire et vivent de peu subsisteront, comme les grandes associations de solidarité médiatisées par la crise, mais celles qui souffraient déjà auparavant, celles qui emploient moins de cinq salariés, connaîtront des lendemains difficiles, particulièrement dans les domaines de la culture, des sports et des loisirs. Un certain nombre disparaîtront, fusionneront ou seront reprises par des groupes associatifs. D'autres réduiront leurs activités ou tenteront de développer des activités marchandes adaptées à la baisse générale du pouvoir d'achat. D'autres encore fusionneront avec des organisations du même secteur ou créeront des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) avec des structures de l'ESS, des entreprises classiques et des laboratoires de recherche du même territoire afin de mutualiser leurs moyens et de développer leur région.

Le scénario rose suppose un changement durable des valeurs dominantes dans la société et l'économie. Solidarité, non-lucrativité ou lucrativité limitée, gestion démocratique, souci du bien commun et de l'environnement, coopération plutôt que compétition, initiative et émancipation plutôt qu'assistance : toutes ces valeurs qui sont celles de l'ESS – parfois plus dans les textes ou les discours que dans la pratique – se diffusent petit à petit dans la société. L'économie durablement convalescente est désormais conduite vers une croissance plus qualitative, plus riche en emplois, où la santé, l'éducation, la culture et l'environnement prennent davantage de place. Les associations et fondations auront alors une place grandissante, car elles ont des solutions innovantes aux problèmes communs à de nombreux pays : vieillissement de la population, conciliation du travail et de la vie personnelle, lutte contre tous les types d'inégalités, respect des droits humains, accueil et intégration des migrants et réfugiés. Elles ont montré, lors de la crise sanitaire, leur rapidité de réaction et leur connaissance des populations vulnérables, et les pouvoirs publics, à tous niveaux, pourront alors renouveler des relations partenariales qui s'étaient étiolées avec le temps. L'avenir sera évidemment celui que nous construirons ensemble.